

Compras, Logística, Portos, Suprimentos e Transportes

TODAY Logistics & Supply Chain

www.todaylogistics.net

ano III - nº 35 - Março 2009



Agende-se

R\$ 15,00

**Implementos
rodoviários em alta**

**A simplicidade eficiente
dos dabbawalas**

A logística das quentinhas na Índia

Oportunidade para compras

**Investimentos continuam
durante a crise**

Por Monise Radau



Utilizando bicicletas, carros de mão, caixas de madeira e transporte público, cinco mil indianos entregam diariamente 200 mil refeições. O índice de eficácia é 99,99%

Tecnologias de ponta a favor de processos logísticos eficientes e enxutos? Esqueça. Em Bombaim (Mumbai), a maior metrópole da Índia, competência é sinônimo de simplicidade. Diariamente, um grupo de cinco mil homens atravessa a cidade para entregar 200 mil refeições. E sem atrasos. Não, não se trata de uma empresa Logística com frota extensa e muitos recursos. Tampouco estamos falando de profissionais especializados contra-

A palavra

tados por grandes redes de fastfood. O serviço de entrega que vem ganhando destaque nos quatro cantos do mundo é realizado pelos Dabbawalas ou, simplesmente, carregadores de marmitas. Indianos, analfabetos em sua maioria, desenvolveram há 119 anos um sistema logístico simples, baseado em cores e letras, para conquistar a confiança de boa parte dos trabalhadores da cidade e garantir clientes fiéis. Se funciona? O índice de erro é praticamente zero. Um único atraso é registrado a cada 16 milhões de entregas. Por motivos “de força” maior, pode apostar.

Num momento em que a jornada em prol de processos enxutos e eficientes tem início na maioria das grandes empresas, esses trabalhadores surgem

como um exemplo de eficiência sem grandes investimentos ou recursos. Enquanto as companhias buscam eliminar desperdícios e alinhar ações que realmente agreguem valor ao cliente, os Dabbawalas mostram que a simplicidade pode ser a chave para o sucesso. Não por acaso, a publicação americana Forbes classificou esse modelo logístico como um dos mais engenhosos do mundo. No melhor estilo lean, os indianos provam que nenhuma ferramenta, por mais cara e avançada que seja, funciona se não houver uma base sólida, cooperação, comprometimento e pessoas dispostas e engajadas.



Dabbawalas percorrem até 70 km para entregar as refeições

a de ordem é eficiência

Disposição, aliás, não lhes falta. Afinal, enfrentar o trânsito caótico de Bombaim sem dar margem a erros parece ser realmente difícil. Organizados em cooperativas, iniciam o trabalho às 8 horas, quando percorrem os bairros residenciais recolhendo as marmitas. Neste momento se valem de bicicletas, carros de mão ou simplesmente caixas de madeira que comportam cerca de 60 refeições. Das casas, seguem para as estações de trem, onde outros integrantes da rede organizam a distribuição. Já na área comercial da cidade, um novo grupo se encarrega da entrega no destino final. Mas o trabalho ainda não terminou. Após o almoço dos clientes, eles recolhem as dabbas (marmitas) e as levam de volta ao lo-

cal de origem para que no dia seguinte o ciclo recomece. Importante ressaltar que as entregas são realizadas em um raio de até 70 quilômetros. E não é nada fácil se locomover na Índia. O trem, principal meio de transporte local, circula com lotação máxima nos horários de pico. Levar qualquer objeto um pouco maior ou mais delicado é praticamente impossível. Em meio a esse cenário inimaginável, os Dabbawalas surgem como uma alternativa para quem deseja saborear uma refeição caseira sem precisar levá-la para o trabalho logo pela manhã. “Apesar desse problema de mobilidade, as dabbas são entregues intactas, com a comida ainda quente”, conta Claudio Fisch, diretor da Índia House Brazil, empresa

especializada na realização de negócios com empresas indianas. “Continuar o trabalho, a todo custo, representa uma questão de honra para esses profissionais”, completa.

O segredo: motivação

Acreditando que “levar comida a alguém é o mesmo que servir a Deus”, os Dabbawalas encaram o trabalho com uma responsabilidade invejável. Apesar da quantidade de encomendas, das dificuldades de locomoção na caótica Bombaim e dos recursos precários, não admitem falhas, por menores que sejam. Todos se empenham ao máximo, mesmo não ganhando altas cifras por isso. Em troca do serviço,



Entregadores indianos apostam na simplicidade

recebem apenas cerca de US\$ 120 dólares por mês – o suficiente para viver em um país pouco capitalista, onde a maioria da população possui baixa escolaridade. “Para eles, o importante é ganhar dinheiro honesto. Se é muito ou pouco, não importa. Os indianos não precisam de tanto para viver com dignidade”, avalia Fisch.

Esses entregadores de marmita

são, mesmo que intuitivamente, um exemplo também de boa administração. Organizados em uma cooperativa, com apenas três níveis hierárquicos (entregadores, coordenadores e administradores), todos agem como se fossem donos do próprio negócio. Têm autonomia, mas não esquecem a importância do trabalho em equipe.

Todos recebem o mesmo salário e são

bonificados quando a cooperativa conquista novos clientes. “Eles se sentem realmente importantes, valorizados, e sabem que o sucesso do negócio depende de cada um deles. Por isso, nunca houve uma única greve em toda a história”, completa o diretor da Índia House Brazil.

O que se pode aprender com eles e aplicar na rotina de uma grande empresa? Para começar, os Dabbawalas são a prova de que é possível manter um custo operacional baixo e ainda assim obter bons retornos. Atender o cliente da melhor forma possível é outra lição de grande importância, assim como manter trabalhadores extras para que a falta de um único funcionário não cause um grande transtorno. Conhecer as implicações de um erro, manter uma organização horizontal, trabalhadores motivados e unidos e abrir mão de clientes que não afetam a rentabilidade e prejudicam o atendimento aos demais clientes também é fundamental.

Orgulhosos por realizarem um trabalho de qualidade, os Dabbawalas podem

Lições dos Dabbawalas

- * Mantenha atitude positiva. Imprevistos acontecem, mas é possível contorná-los para alcançar seu objetivo sem falhas;
- * Implante a melhor idéia, não a perfeita. Boas idéias costumam ser simples e de fácil execução;
- * O cargo não torna as pessoas mais ou menos importantes. Cada um desempenha uma função fundamental dentro da organização e contribui de forma que o resultado final supere as expectativas;
- * Não procure desculpas, encontre soluções para resolver os problemas no momento em que eles ocorrem e evitar que se repitam no futuro. Sempre que possível, procure se antecipar ao prever o que pode dar errado e some esforços para que isso não aconteça ou tenha o mínimo de consequências possível;
- * Inicie a execução de qualquer processo apenas após compreender integralmente a idéia e traçar um planejamento com as metas a serem alcançadas. Jamais dê início a um trabalho sem possuir todos os conhecimentos e ferramentas;
- * Boas idéias não precisam custar muito dinheiro. Nem sempre o uso de tecnologia de ponta garante o sucesso do negócio. Antes de qualquer coisa, é preciso eliminar os desperdícios para garantir um processo enxuto e eficiente.

Cinco razões para contratar os Dabbawallas

- * Os Dabbawallas encaram o trabalho com muita seriedade. Seu bom desempenho segue os princípios da filosofia lean, simplicidade, eficiência e foco nas necessidades do cliente. As marmitas sempre são entregues no horário e em perfeitas condições;
- * Trabalhando organizados em uma cooperativa, os Dabbawallas nunca entram em greve;
- * Erros não são admitidos. Tem-se registrado de um atraso a cada 16 milhões de entregas. O índice de eficiência é 99,99%;
- * Serviço de qualidade e rapidez não são sinônimos de altos custos. Contratar os serviços desses entregadores indianos custa, no máximo, US\$ 8 por mês;
- * Mesmo sem o uso de tecnologias (ou justamente por isso), o sistema logístico da cooperativa despertou a atenção de grandes empresas, como Coca-Cola e Siemens, e se transformou em foco de estudo de pesquisadores em universidades renomadas, principalmente Havard.

ser considerados ainda símbolos do empreendedorismo social. Isso porque oferecem serviço e remuneração digna a pessoas que dificilmente teriam boas oportunidades devido à baixa qualificação. A cooperativa também mantém uma reserva de caixa para socorrer os associados em dificuldades financeiras e uma campanha que estimula grandes empresas a contratar esses profissionais para seus serviços de entrega. Afinal, qualificação não lhes falta.

Exemplo a ser seguido

Apresentando uma excelente eficiência, o sistema de entregas de refeição desenvolvido pelos indianos mostra que nem sempre são necessários grandes investimentos e alta tecnologia para obter sucesso. Também por isso, essa impressionante organização passou a ser foco de interesse de grandes empresas, como Coca-Cola e Siemens, além de tema

de pesquisa para universidades como Havard. Por ano, os Dabbawallas ministram cerca de dez palestras a uma platéia formada por executivos e intelectuais. Esse número apenas aumenta, afinal, o mundo ainda está descobrindo os métodos e resultados desse verdadeiro exemplo de empreendedorismo bem sucedido.

O interesse não está restrito apenas a profissionais de Logística. Antonio Pedro Alves, profissional da área de marketing, revelou-se fascinado por essa organização de competência inquestionável. Do interesse à pesquisa, conheceu as peculiaridades do dia-dia dos Dabbawallas e, atualmente, procura incorporar em sua rotina de trabalho algumas das lições aprendidas com eles. “O foco no cliente é fundamental para o sucesso de qualquer negócio, e os indianos sabem disso. Não precisaram de grandes invenções para conquistar a confiança de seus clientes, bastou apostar no trabalho em equipe, na praticidade e no comprometimento com a tarefa assumida. Certamente são um exemplo para empresas de qualquer setor”, avalia Al-



Por ano, os dabbawallas ministram dez palestras a executivos e estudiosos

ves, que conheceu a lenda que envolve esses profissionais por meio do amigo Marcelo Ferraz, que trabalhou por dois anos na Índia. “Mesmo antes de se tornarem foco de interesse de companhias internacionais e universidades, o trabalho deles já era reconhecido e muito respeitado em seu país”, revela Ferraz. “São verdadeiros heróis da administração. Cada um deles sabe exatamente o que fazer e as consequências que um erro seu trariam para todo o grupo, por isso não erram”, conclui o profissional da área de tecnologia.

Os Dabbawalas despertam o interesse até mesmo de personalidades internacionais. Numa visita a Bombaim, em 2003, o príncipe Charles, da Inglaterra, teve oportunidade de conferir pessoalmente o dia-a-dia desses operários. O fato de tudo ser realizado sem a necessidade de computadores foi o que mais o fascinou. Mas a visita foi rápida. Nem mesmo a presença de um príncipe justifica o atraso na entrega de uma única marmita que seja. **TODAY**

Nota da redação: Para conhecer um pouco mais a respeito dos Dabbawalas, confira nas páginas seguintes o artigo de Maricé Balducci, que analisa o desempenho dessa cooperativa indiana sob a ótica da Logística.

Aprenda na prática

Se você está entre as muitas pessoas que desejam conhecer um pouco mais sobre o trabalho dos Dabbawalas, saiba que já é possível aprender na prática como vivem esses mestres da Logística. Atendendo a inúmeros pedidos de indianos e, principalmente, de estrangeiros, a cooperativa criou o projeto “Um dia com os Dabbawalas”.

Participar desta iniciativa pode ser mais simples do que se imagina. O primeiro contato é realizado por meio do site oficial (www.mydabbawala.com), onde há um formulário que deve ser preenchido e enviado para o e-mail indicado. O retorno costuma ser rápido. A partir daí, o dia da visita para uma pessoa ou um grupo pequeno pode ser agendado. Recomenda-se que antes de qualquer atitude o interessado se informe se há custos ou não - além de transporte e hospedagem na Índia, claro.

Feitos os acertos, no dia combinado a pessoa deve se apresentar no escritório da cooperativa ou diretamente na casa do Dabbawala às 8 horas. Caso não fale o idioma local, há a possibilidade de solicitar a presença de um guia que se comunique em inglês.

E se prepare, pois o dia promete ser longo. O convidado segue o Dabbawala desde a coleta das dabbas para entrega ao cliente até o retorno dessas marmitas vazias. O roteiro inclui viagem de trem, caminhadas, almoço com os indianos e boas conversas.



NewsComex®

O portal de informações sobre Comércio Exterior e Logística mais completo da América Latina

Visite o nosso Mídia Kit e conheça as opções de formato para anúncios
www.newscomex.com/midiakit

Mais informações:
 (11) 3717-3086

www.newscomex.com

Dabbawalas de Bombaim, um complexo sistema logístico executado sem tecnologia, com simplicidade e que resulta em eficiência

Uma mistura de luta pelo trabalho e sobrevivência e um legado cultural característico do povo indiano desperta a curiosidade e a admiração de um dos mais engenhosos sistemas logísticos do mundo

INTRODUÇÃO

Todos os dias úteis em Bombaim, a maior metrópole da Índia, onde vivem cerca de 13 milhões de habitantes e se considerarmos as cidades que compõem a Grande Bombaim chegaremos a 20 milhões, um grupo de 5.000 homens com pouca instrução, vestindo-se obrigatoriamente com túnicas e chapéus brancos contrastando com as roupas coloridas da população, executam um serviço de entrega de refeições feitas em casa que surpreendem e fascina os profissionais de logística pela simplicidade e eficiência.

Nos últimos anos, por causa da impressionante taxa de eficiência, o trabalho dos dabbawalas ou marmiteiros de Bombaim, passou a ser estudado por grandes empresas como a Coca-Cola, Siemens e Daimler-Benz, além de alunos e pesquisadores de Universidades de renome como Harvard, Michigan e Stanford. A prática secular desta atividade, iniciada em 1890, aplica conceitos logísticos muito atuais, mas também quebra o paradigma de que altos índices de eficiência estão unicamente ligados à tecnologia e investimentos.

A origem deste serviço tem quase 120 anos e nasceu da vontade de um escriturário britânico em comer no seu local de trabalho as refeições preparadas pela sua esposa. Atualmente cerca de 200.000 dabbas (marmitas) são entregues diariamente e segundo a revista The Economist com 1 erro a cada 16 milhões de entregas, o que os coloca dentro dos objetivos do 6 sigma.

ASPECTOS QUE FACILITAM A VIABILIZAÇÃO

A pouca instrução deste grupo de trabalhadores em um país com altas taxas de pobreza, lhes permite conseguir trabalho e remuneração digna, cada um consegue receber cerca de 5.000 a 6.000 Rs o que corresponde a U\$140,00/mês. Do ponto de vista dos clientes, dependendo da distância das suas residências, eles pagam de U\$4,00 a U\$ 8,00 por mês para estes serviços. No livro Dabbawalas de Shrivinas Pandit, é estimado o custo de uma refeição feita em casa em cerca de U\$ 0,18 por dia ou U\$ 4,50 por mês, que acrescidos das despesas de coleta e entrega correspondem a 2 refeições em um fast food no centro de Bombaim.

A disposição geográfica da cidade, onde os bairros mais populosos ficam na direção oposta do centro comercial e a infra-estrutura de transportes ferroviários públicos, são fatores importantes do sucesso da operação.

Somando-se aos aspectos econômicos e logísticos, temos um apelo cultural, pois na Índia as mulheres que cozinham para sua família têm um trabalho sagrado. As refeições são atos que alimentam o corpo e o espírito e quando feitas por um ente querido renovam as energias do relacionamento.

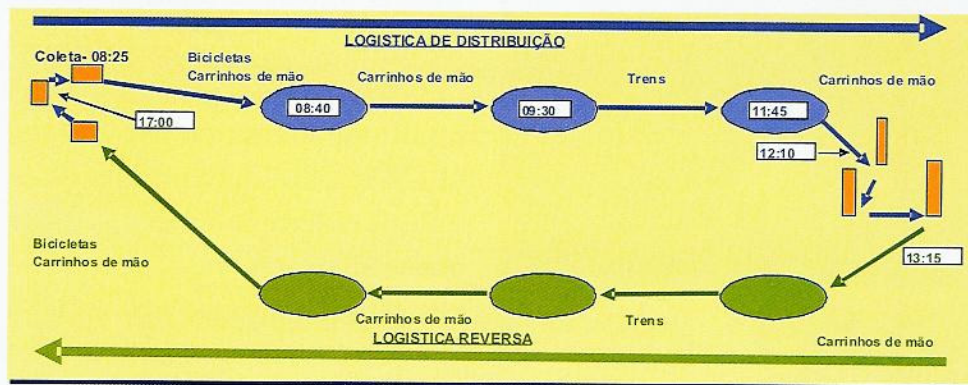
, quando os carrinhos de mãos e bicicletas chegam a uma das 68 estações ferroviárias da região metropolitana oriundas dos centros de concentração dos bairros. As plataformas ferroviárias se transformam em verdadeiros Transit Point, onde com uma habilidade incrível as marmitas são distribuídas e carrega-

operação em uma demonstração do respeito que as autoridades publicas tem pelo serviço.

As plataformas ferroviárias até as 11:45 hs, se transformam em Centros de Distribuição Avançados onde as bandejas são descarregadas e redistribuídas agora de acordo com o roteiro de entrega e impreterivelmente de em partir até as 12:10 hs. Carrinhos de mãos iniciam movimentos que se assemelham aos das serpentes, vencendo as dificuldades do caótico transito da região central para que até as 12:30 hs todos os clientes já receberam suas refeições.

O ciclo da logística de abastecimento e distribuição agora esta completo. E como nos mais modernos sistemas logísticos, a partir das 13:15 hs inicia-se o processo de logística reversa, com a retirada das embalagens vazias e retornáveis, usando as mesmas equipes e operações e todas serão devolvidas até as 17:00 hs.

Na operação, que cobre um raio de 70 km as embalagens trocam de mãos por 4 vezes, na coleta, consolidação,



A OPERAÇÃO LOGÍSTICA

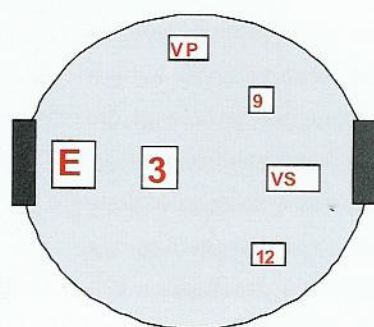
As coletas iniciam-se entre 08:25 hs e 08:40 hs quando os dabwalas utilizando-se de bicicletas ou com pequenos carrinhos de mão, percorrem um roteiro pré-estabelecido retirando nas residências cerca de 25 a 30 marmitas cada um deles e seguindo rapidamente para os centros de concentração respeitando rigorosamente os intervalos de tempo. Esta fase da operação com rotas e prazos pré-definidos, maximizando o meio de transporte se assemelha com os conceitos atuais do Milk Run, muito utilizado pelas montadoras de automóveis.

O transporte e classificação ocorrem entre as 08:40 hs e 09:30 hs

das em bandejas com 24 ou 48 unidades, consolidadas por estações de destino, preparadas para a intermodalidade.

Os trens partem em direção a região central de diversas direções no período entre as 09:40 hs e 10:20 hs. 5 ou 6 principais estações concentram a maioria das entregas, os carros ferroviários mais próximos da cabine do condutor são destinados exclusivamente para a

EXEMPLO DE CÓDIGO PINTADO NA TAMPA DA MARMITA



Cor representa o grupo que atende

VP	Localização Residencial
9	Centro de Concentração
VS	Indicação do Edifício de Destino
12	Andar do Edifício
E	Estação Ferroviária mais próxima da residencia
3	Estação Ferroviária mais próxima do escritório

Figura 2 – Adaptado do livro Dabawalas



desconsolidação e na distribuição ou entrega em cada um dos sentidos, parecendo mais uma corrida de revezamento, em que a embalagem é o bastão que deve ser entregue no menor tempo possível e nas mãos do destinatário

CODIGOS DE ENDEREÇAMENTO

Os dabbas são muito rápidos e eficientes nas operações de carga, descarga e separação das marmitas. Um sistema de identificação e endereçamento desenvolvido por eles e de fácil entendimento é essencial para a rapidez e segurança das entregas. As tampas das marmitas são pintadas e o conjunto de cores e números auxiliam na execução das operações

ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

De forma intuitiva a organização dos dabbawalas segue as modernas teorias da administração empresarial.

Sua estrutura é enxuta, composta de um conselho que congrega a diretoria executiva, composto por 13 membros que cuidam dos aspectos financeiros e institucionais, além de administrarem um fundo de reserva destinado a socorrer membros em dificuldades financeiras. Cerca de 150 Mukadam, cada um responsável por até 30 dabbas, são responsáveis pela identificação das marmitas, pelos centros de consolidação e distribuição, pelo recebimento e prestação de contas dos pagamentos, pelo desenvolvimento de novos clientes, pela substituição de faltantes e pela disciplina. Todos os problemas são resolvidos na base operacional, sem a intervenção do conselho e cada grupo trabalha como se fosse uma unidade de negócios que necessita de resultados e níveis de atendimento aos clientes que não comprometam a organização como um todo.

O mais interessante é que todos, inclusive os Conselheiros recebem a

mesma quantia no final do mês e são acionistas do Natam Mumbai Box Suppliers Charit Trust, organização muito parecida com as nossas Cooperativas de Trabalho.

TODAY

CONCLUSÕES

O Trabalho mudou suas características ao longo dos séculos. As revoluções Agrária e Industrial foram divisoras de águas na evolução do trabalho. Uma nova revolução em nosso modo de trabalhar esta em andamento motivada pela alta tecnologia disponível mas traz junto a virtualidade das ações e resultados.

Este artigo mostra que somente a tecnologia e investimentos não garantem o sucesso e a continuidade de um negócio, o componente cultural e motivacional é determinante, portanto métodos e processos devem ser discutidos com os executores, pois o comprometimento das pessoas foi e continuará sendo qualquer que seja a nova ordem econômica, o principal fator de sucesso.

Fontes : DONKIN, Richard – Sangue Suor & Lágrimas
PANDIT, Shrinivas –
Dabawalas, Lessons for building lasting success based on values
Site Oficial dos Dabbawalas –
www.mydabbawala.com